# LE MANUEL D'EXPLOITATION

En avez-vous assez de répéter toujours les mêmes informations à vos employés et d'avoir à gérer les oublis? Vous aimeriez vous consacrer à des choses plus importantes à vos yeux? **Vous avez absolument besoin d'un manuel d'exploitation!**

Ce manuel, c'est vous qui l'élaborerez. Cela vous demandera bien sûr un certain travail, mais les efforts investis vous reviendront au centuple... pensez au temps et à l'énergie que vous épargnerez lorsque le modus operandi de votre établissement sera mis sur papier et que tous vos employés pourront s'y référer, au besoin, au lieu de vous solliciter. Songez aussi au fait que ce manuel vous facilitera la tâche lorsque vous devrez former de nouveaux employés et que vous pourrez enfin avoir l'esprit tranquille lorsque vous aurez à vous absenter ou à vous consacrer à d'autres tâches.

**Aperçu des avantages que procure un manuel d'exploitation :**

✓ Vous permet de sortir rapidement de la phase de démarrage.
✓ Augmente votre capacité d'attirer et de retenir des employés de qualité.
✓ Assure une ligne directrice dans le travail effectué.
✓ Assure un service de qualité.
✓ Permet une croissance dirigée.
✓ Augmente vos chances d'obtenir du capital d'investissement (rénovations ou franchisage).
✓ Permet à votre restaurant de fonctionner sans que vous y soyez.
✓ Augmente la valeur de votre restaurant lorsque vous le vendrez.

(**Source** : http://www.restaurantowner.com/public/565.cfm)

## LE CONTENU DU MANUEL

Votre manuel devrait contenir tout ce qui peut être utile à vos employés :

✓ la mission et les valeurs de l'entreprise;
✓ la politique en vigueur pour les clients et les employés;
✓ les règlements et les conséquences en cas de non respect;
✓ les conditions de travail des employés (horaires, assurances, etc.);
✓ les procédures en vigueur;
✓ les recettes en vigueur;
✓ toute autre information pertinente.

Ce manuel doit être mis à jour régulièrement. Vous devez aussi vous assurer qu'il soit à la portée de l'ensemble de votre personnel et que tout nouvel employé sache qu'il peut s'y référer au besoin.

## DÉFINIR LA MISSION DE VOTRE ENTREPRISE

Comment définissez-vous la mission de votre entreprise, sa raison d'être? Il se peut que, comme nombre de chefs d'entreprise, vous ne vous soyez jamais réellement arrêté à cette question parce que la réponse vous semble aller de soi. Or, sachez que si vous n'avez pas encore pris le temps de vous prêter à cet exercice, vous vous privez d'un outil considérable pour la prospérité de votre entreprise.

Peter Drucker, un important théoricien américain du management, remarquait il y a plus de 30 ans que la plupart des difficultés que vivaient les entrepreneurs étaient attribuables à leur manque de réflexion sur la mission de leur entreprise. Il semble que la situation n'ait pas beaucoup évolué depuis...

Comme on le décrit couramment en management, l'énoncé de mission d'une entreprise est la définition de la raison d'être de cette entreprise et l'objectif ultime qu'elle tente sans cesse d'atteindre. Cet énoncé « décrit dans ses grandes lignes l'orientation future de l'organisation et permet de communiquer ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue »[1]. Autrement dit, il doit donner une bonne idée de votre entreprise à toute personne qui ne connaît aucunement ses activités.

[1] Thompson, Arthur et A. J. Strickland, Strategic Management, Homewood, IL, Irwin, 1992, p.7.

## LE CONTENU

L'énoncé de mission de votre entreprise doit définir :

- ✓ la raison d'être de votre entreprise;
- ✓ les valeurs auxquelles vous et vos employés vous identifiez;
- ✓ les comportements et les standards qui renforcent les valeurs de votre entreprise;
- ✓ les compétences distinctives et la position concurrentielle de votre entreprise (stratégie).

Il est essentiel de déterminer quel effet vous souhaitez que cet énoncé produise. Souhaitez-vous qu'il soit inspirant, mobilisateur, neutre? L'objectif n'est pas de formuler l'énoncé de mission qui soit le plus véridique possible, mais de formuler un énoncé de mission qui ait l'effet que vous recherchez!

## LA FORME

L'énoncé de mission de votre entreprise doit :

- ✓ Être formulé en une phrase ou un paragraphe.
- ✓ Avoir une forme légèrement floue afin de représenter un repère stable dans le temps.
- ✓ Être concis mais parlant.
- ✓ Être écrit dans un style qui s'harmonise avec le message qu'il véhicule.

**Évitez :**

- ✓ les formules banales et convenues (du genre « parce que nos clients sont importants pour nous »);
- ✓ les textes longs et endormants.





## Sources d'inspiration

Pour trouver de l'inspiration, vous pouvez prendre connaissance des énoncés de mission d'entreprises reconnues en consultant leur site Web. Vous vous apercevrez qu'il y a autant de façons de formuler un énoncé de mission qu'il y a d'entreprises. Certains énoncés vous accrocheront sans doute plus que d'autres. Décortiquez-les point par point, tentez de voir en quoi ils vous rejoignent et ce qu'ils ont en commun avec votre entreprise. Ces exemples vous seront particulièrement utiles pour entamer la discussion avec votre équipe de gestion, si vous en avez une, en plus de vous servir de point de repère pour la formulation de votre propre énoncé.

## Un exercice payant pour les PME

Élaborer un énoncé de mission d'entreprise peut s'avérer un exercice des plus stimulants pour votre équipe. Les PME ont tout à gagner à se prêter au jeu, car un énoncé de mission peut contribuer à :

- ✓ Mobiliser les ressources internes en motivant les employés qui peuvent s'identifier à des valeurs fortes.
- ✓ Stimuler l'équipe de gestion à déterminer les valeurs et les façons de faire à mettre de l'avant.
- ✓ Harmoniser les décisions et les actions prises au quotidien par l'ensemble du personnel.
- ✓ Transmettre une image forte et claire aux clients et, s'il y a lieu, aux actionnaires de l'entreprise.

Il peut être souhaitable de réaliser cet exercice en présence d'une personne de l'extérieur qui soit capable d'arbitrer et de bonifier vos discussions.

(**Source** : http://www.systemic.ch/NewArticles/article008.htm)

## Définir les valeurs de votre entreprise

Les valeurs d'une entreprise se transposent dans les relations que cultivent les patrons avec leurs employés, les employés avec leurs clients et les patrons avec leurs clients. Vous devez déterminer, avec vos employés, quelles valeurs primeront au sein de votre entreprise.

Quelques exemples de valeurs que vous pourriez mettre de l'avant : **le respect, l'intégrité, la responsabilité, l'esprit d'équipe, l'esprit d'initiative, la satisfaction du client, le respect de l'environnement, l'innovation, la créativité, le souci du travail bien fait, etc.**

## La politique en vigueur

Dans l'univers de la gestion, on désigne par politique « un ensemble de principes généraux indiquant la ligne de conduite adoptée par une organisation privée ou publique, dans un secteur donné, et qui guident l'action ou la réflexion dans la gestion de ses activités (…); ces principes directeurs expriment les objectifs de l'organisation et ils définissent les attitudes à adopter selon les circonstances ». (Source : Grand dictionnaire terminologique)

**Exemple de politique :**
Votre restaurant offre la salade de fruits à volonté à tous les clients qui prennent un déjeuner complet.





# LA PROCÉDURE

En gestion, le terme procédure renvoie à l'« ensemble des étapes à franchir, des moyens à prendre et des méthodes à suivre dans l'exécution d'une tâche (…); la procédure décrit la séquence chronologique des étapes d'un travail ou indique à chacun les actes qu'il doit accomplir. Elle n'a pas le caractère contraignant de la directive, c'est-à-dire qu'elle ne renferme pas d'ordres ni d'instructions, mais elle fournit plutôt un guide pour l'action en indiquant de quelle façon exécuter une tâche.» (Source : Grand dictionnaire terminologique)

Pour appliquer une politique, il est nécessaire de mettre en place une procédure, soit un « mode d'emploi » qui décrit les règles et les méthodes que le personnel doit suivre pour mettre en œuvre cette politique.

**La politique établit le principe général.**
**La procédure détermine les modalités pratiques d'application et la façon d'actualiser la politique. Autrement dit, elle explique qui fait quoi, où, quand, comment et dans quel but.**

Pour être efficace, une procédure doit être :

- ✓ décrite clairement;
- ✓ structurée;
- ✓ complète;
- ✓ accessible;
- ✓ révisée sur une base périodique.

La plupart du temps, une procédure est accompagnée d'un formulaire (pièce justificative), qui permet de recueillir, transmettre ou conserver les informations qui s'y rapportent.

Une procédure peut être précisée par une instruction de travail faisant l'objet d'un document particulier, comme une liste de contrôle. Cette instruction explique les opérations de base qui doivent être mises en œuvre par une personne pour réaliser une tâche ainsi que les moyens de contrôle et les actions correctrices qui y sont associés.

L'élaboration d'une politique et d'une procédure s'inscrit dans le cycle PDCA :

| | |
|---|---|
| **P**lan | Écrire ce que l'on fait |
| **D**o | Faire ce que l'on a écrit |
| **C**heck | Vérifier la conformité du résultat |
| **A**ct | Améliorer le système en retour |

(**Source** : « Rédiger les procédures de l'entreprise » aux Éditions d'Organisation, p. 38.)

# BUTS ET OBJECTIFS

En gestion, un but représente la « fin poursuivie par l'entreprise ou par une de ses fonctions et découlant des objectifs fixés ». (**Source** : Grand dictionnaire terminologique)

**Les buts visés par l'élaboration d'un manuel d'exploitation sont de :**

- ✓ Se donner un outil de référence qui réunit l'ensemble des politiques et procédures de l'entreprise et qui aide au classement de l'information.
- ✓ S'assurer de respecter les exigences des bailleurs de fonds.
- ✓ Voir à ce que vos décisions soient appliquées.
- ✓ S'assurer que les politiques et procédures de l'entreprise soient connues et appliquées par toute l'équipe.

**Les objectifs fixés sont de :**

- ✓ Régulariser le fonctionnement de l'entreprise en visant une approche de qualité optimale.
- ✓ Décrire dans un langage accessible qui fait quoi, où, quand, comment et dans quel but.
- ✓ Faire fructifier les compétences individuelles et collectives; transposer une culture orale en culture écrite; faciliter le stockage et l'organisation; former la mémoire de l'organisation.
- ✓ Répondre à des impératifs de fiabilité et de sécurité.
- ✓ Responsabiliser vos employés.
- ✓ Encourager l'autonomie et la polyvalence des employés; diminuer le besoin de supervision.
- ✓ Répondre à un besoin de contrôle continu, voire d'autocontrôle.
- ✓ Améliorer les façons de faire de façon continuelle.
- ✓ Optimiser la communication au sein de l'entreprise.
- ✓ Informer et former vos nouveaux employés.
- ✓ Donner un modèle d'encadrement au superviseur.
- ✓ Clarifier les relations entre les différents membres de votre équipe; prévenir des malentendus.
- ✓ Diminuer les conflits d'attribution; réduire le nombre d'erreurs et les façons de faire qui ne respectent pas l'esprit de la politique.

(**Source** : « La rédaction graphique des procédures » aux Éditions AFNOR, 2000, p. 5.)





# COMMENT ÉCRIRE UNE PROCÉDURE

## Règles de base

**1. Respectez les 4 « C » d'une bonne communication :**

- ✓ **Clarté** : Pour vous assurez d'être bien compris de ceux à qui vous vous adressez, vous devez mettre de l'ordre dans vos idées, et préciser vos attentes et vos objectifs.
- ✓ **Concision** : Une fois que vous avez défini le message que vous voulez transmettre, exprimez-le simplement, de manière concise. Vous pouvez être direct tout en restant courtois... c'est d'ailleurs conseillé, pour vous assurer d'être bien reçu!
- ✓ **Confiance** : Soyez affirmatif! Laissez tomber les termes qui traduisent de l'incertitude comme les « si », les « mais » et les « peut-être ».
- ✓ **Cohérence** : Évitez d'ajuster votre discours en fonction des circonstances; maintenez le cap. Vous serez plus crédible et votre message sera mieux compris.

**2. Adaptez votre vocabulaire à vos lecteurs.**

**3. Contentez-vous d'émettre une seule idée par phrase.**

**4. Présentez les procédures par ordre chronologique et donnez des points de repère.**

**5. Organisez votre présentation de sorte qu'elle soit aérée et organisée en points facilement identifiables :**

A) Étape : QUOI faire?
B) Méthode : COMMENT le faire?
C) Standard : Comment je sais que j'ai RÉUSSI?
D) Raison (s'il y a lieu) : POURQUOI dois-je le faire ainsi?

**6. Les phrases en A) et B) doivent débuter de la même façon, préférablement par un verbe d'action à l'infinitif.**

**7. Les techniques doivent être séparées des comportements attendus.**

## Autres précisions

- ✓ Vous pouvez appuyer vos textes par des dessins, des schémas ou des photos si vous jugez qu'ils pourraient en faciliter la compréhension.
- ✓ La date de mise à jour devrait toujours être inscrite au bas du document; le nom de la personne responsable et sa fonction (ou son département) devraient aussi être précisés.
- ✓ Vous pouvez aussi inclure dans votre manuel d'exploitation des listes de contrôle, soit des listes de tâches à effectuer durant un quart de travail, une journée, une ouverture ou une fermeture de restaurant, comme celle-ci :

Restaurant MCM (Meilleure Cuisine au Monde)

**Ouverture du restaurant**

Date : ____________________

| Tâches | Initiales | Commentaires |
|---|---|---|
| 1. Allumer toutes les lumières (salle à manger et cuisine) | | |
| 2. Partir les 3 fours (gauche à 350°F, milieu à 400°F et droit à 450°F) | | |
| 3. Allumer la plaque | | |
| 4. Vérifier les deux salles de bain (propreté, papier hygiénique, essuie-mains) | | |
| 5. Vérifier la mise en place (Voir liste de mise en place) | | |
| 6. Vérifier la propreté du plan de travail | | |
| 7. Vérifier la propreté de l'office | | |
| 8. Remplir tout ce qui manque pour la mise en place | | |

Une fois que vous aurez rassemblé toute l'information que vous jugez pertinente pour créer votre manuel d'exploitation, rappelez-vous que celui-ci ne sera jamais complètement achevé. En fait, il doit continuer d'évoluer, de se bonifier en fonction de vos besoins et des améliorations que vous apportez à votre entreprise. Ainsi, chaque fois que vous créez un outil visant à faciliter le travail de vos employés (et par le fait même, le vôtre!), ajoutez-le à votre manuel. À titre d'exemple, l'un des restaurateurs que nous avons rencontré a débuté son manuel d'exploitation en rassemblant des copies des notes de service mensuelles qu'il avait adressées à ses employés.

## Exemple de table des matières d'un manuel d'exploitation

**L'entreprise**

a. Énoncé de la mission
b. Histoire de l'entreprise
c. Charte organisationnelle

**Gestion du menu et de la cuisine**

a. Développement du menu
b. Développement de recette
c. Coûts des recettes
d. Fiches standardisées des recettes et photographies des présentations
e. Méthode de production
f. Procédure d'ouverture et de fermeture des stations de services
g. Fermeture générale et nettoyage
h. Procédures d'inventaires et de contrôle
i. Sécurité alimentaire
j. Rotation de la production

**Gestion de la salle à manger**

a. Service à la clientèle
b. Description et abréviations du menu
c. Techniques et termes culinaires
d. Information de base sur les breuvages
e. Procédure d'ouverture
f. Procédure de fermeture
g. Plan de salle à manger
h. Comment gérer les plaintes
i. Tâches complémentaires de l'équipe de service
j. Comment commander auprès de la cuisine
k. Comment présenter la facture
l. Procédures de paiement
m. Certificat cadeaux
n. Coupons-rabais
o. Procédure de fermeture générale de la salle à manger






## Gestion des breuvages et du bar à jus de fruits et légumes

a. Catégorie de breuvages
b. Sélection et abréviations pour la prise de commande
c. Information sur les différentes recettes de jus
d. Service à la clientèle au bar à jus
e. Inventaire des ingrédients nécessaires
f. Breuvage offert gratuitement
g. Recette et préparation des breuvages
h. Préparation des garnitures décoratives
i. Prise de commande
j. Comment présenter la facture
k. Procédures de paiement
l. Procédures d'ouverture et de fermeture
m. Nettoyage du bar

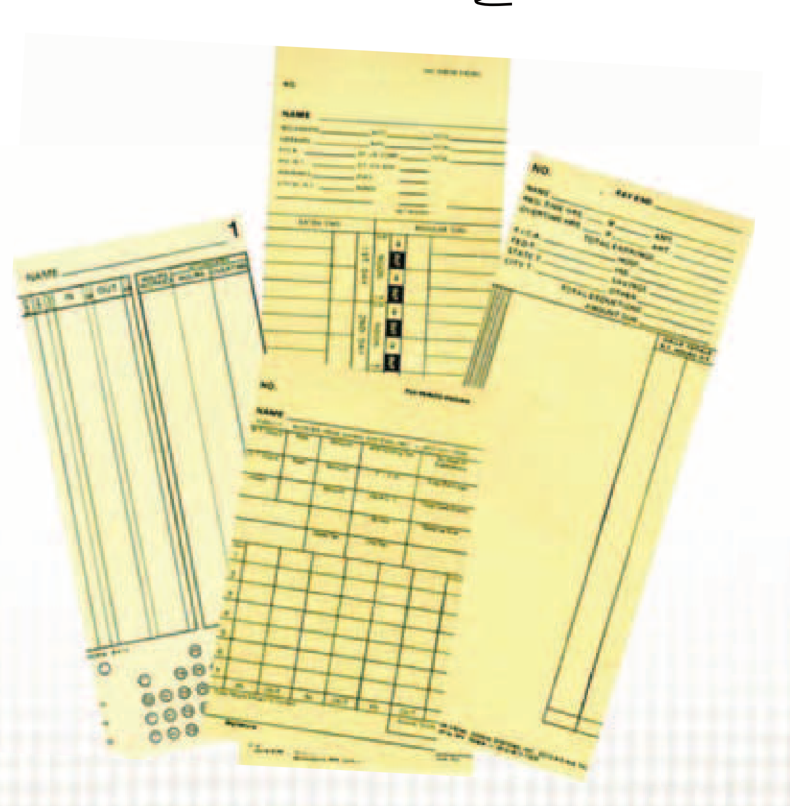
## Administration du personnel

a. Descriptions d'emplois
b. Recrutement
c. Formulaire d'application
d. Interview
e. Sélection et embauche
f. Terminaison de l'emploi
g. Orientation des employés
h. Planification de l'horaire de travail
i. Révision de la performance
j. Procédures de planification des vacances et des congés
k. Règlements et politiques

## Achat et inventaire

a. Spécification d'achats
b. Fournisseurs principaux
c. Procédures de commandes
d. Procédures de réception de marchandises
e. Contrôle de l'inventaire
f. Procédures de prise de l'inventaire physique

Cartes de temps







**Formation des employés**

a. Horaire de formation par position
b. Manuel de formation par position
c. Test d'évaluation par position
d. Normes générales du MAPAQ
e. Salle à manger
f. Cuisine
g. Salle de bains
h. L'extérieur de l'établissement
i. Gestion des déchets
j. Procédures et liste de nettoyage

**Propreté, santé et sécurité**

a. Gestion de la sécurité
b. Procédure en cas d'urgence
c. Systèmes de sécurité
d. Politiques et procédures de sécurité
e. Protection contre le feu
f. Premiers soins

**Marketing et promotions**

a. Publicité
b. Promotions
c. Relations publiques
d. Base de données de la clientèle

**Gestion financière**

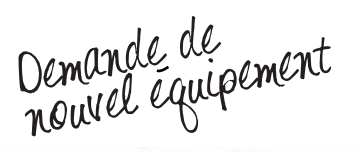
a. Procédures et contrôle des dépôts
b. Procédures et contrôle au point de vente
c. Rabais et politique de gratuité
d. Gestion de la paie
e. Compte payable
f. Rapport hebdomadaire
g. Charte des comptes
h. États financiers
i. Assurances

Trousse de premiers soins



## Gestion des équipements

a. Horaire d'entretien des équipements
b. Procédures de réparation
c. Réparateurs approuvés
d. Procédures de remplacement d'équipement
e. Procédures de demande de nouvel équipement






## Gestion de l'établissement

a. Bris et réparations
b. Entrepreneurs et ouvriers approuvés
c. Procédures de rénovation et d'amélioration des lieux

**Sources**

- Berger, Cédric et Serge Guillard, *La rédaction graphique des procédures*, Éditions AFNOR, 2000.
- Henry, Alain et Ignace Monkam-Daverat, *Rédiger les procédures de l'entreprise- Guide pratique*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
- Thompson, Arthur A. et A.J. Strickland, *Strategic Management*, Homewood, IL, Irwin, 1992.
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker
- http://www.granddictionnaire.com/
- http://www.restaurantowner.com/public/565.cfm



